

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

## Spis treści

|            |    |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

---

### Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Mirosław Chaberek, Anna Truskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..   | 15  |
| <b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....   | 29  |
| <b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....   | 41  |
| <b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....   | 53  |
| <b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....   | 66  |
| <b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....  | 80  |
| <b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....                                  | 92  |
| <b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego ..... | 105 |
| <b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....   | 117 |
| <b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....   | 126 |
| <b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....   | 143 |
| <b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....   | 154 |

---

### Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych..... | 169 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....  | 183 |
| <b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....                                | 195 |
| <b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....  | 205 |
| <b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego ..... | 221 |
| <b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....   | 238 |
| <b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki  | 249 |

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....                         | 265 |
| <b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....  | 280 |
| <b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....   | 290 |
| <b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....  | 305 |
| <b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....  | 316 |
| <b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....   | 324 |
| <b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....  | 338 |
| <b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....   | 350 |
| <b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....  | 363 |
| <b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach..... | 376 |
| <b>Ewa Staniewska:</b> Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....  | 389 |
| <b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....  | 401 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....  | 410 |
| <b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego ..... | 429 |

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzesińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....  | 28  |
| <b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....   | 40  |
| <b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....  | 52  |
| <b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....   | 65  |
| <b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....   | 79  |
| <b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....   | 91  |
| <b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....  | 104 |
| <b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company..... | 116 |
| <b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....   | 125 |
| <b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....   | 142 |
| <b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....   | 152 |
| <b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....   | 165 |

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....                | 182 |
| <b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....   | 194 |
| <b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....  | 204 |
| <b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....   | 220 |
| <b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions..... | 237 |
| <b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....   | 248 |
| <b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....  | 262 |

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes..... | 279 |
| <b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....   | 289 |
| <b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....                 | 304 |
| <b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....  | 315 |
| <b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....                 | 323 |
| <b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....                        | 336 |
| <b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....                                 | 349 |
| <b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....  | 362 |
| <b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....                              | 375 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b><br>Network production planning aspects of small and medium enterprises<br>operating in clusters..... | 387 |
| <b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the<br>surveyed companies.....  | 400 |
| <b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact<br>on innovation activity in food industry in Poland.....  | 409 |
| <b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply<br>chain.....   | 428 |
| <b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain<br>under conditions of intensified competition on the example of production<br>company..... | 445 |

**Andrzej Jezierski**

Uniwersytet Gdański  
e-mail: andjez@panda.bg.univ.gda.pl

---

## KONKUROWANIE LOGISTYKĄ W WARUNKACH KRYZYSU W ŚWIELE TEORII ORGANIZACJI BRANŻY

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja wybranych aspektów konkurowania logistyką w świetle teorii organizacji branży. Postawiono w nim tezę, iż potencjał tkwiący w teorii organizacji branży, odnoszony do obszaru logistyki, może być i jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa w przezwyciężaniu kryzysu globalnego. Logistyka ma istotną rolę w zachowaniu podmiotów rynkowych, w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Badania nad zachowaniami podmiotów rynkowych, kształtowaniem ich konkurencyjności, w których punkt wyjścia stanowiąc może nurt klasycznej teorii konkurencji, rozwijają się w ramach współczesnego nurtu badań nad konkurencją, obejmującego dwie subdyscypliny ekonomiczne: ekonomię przemysłową (*industrial economics*) i organizację przemysłową (*industrial organization*). Podkreśla się w nim strategiczne zachowanie przedsiębiorstw na rynku, akcentując dynamiczne ujęcie w strukturach rynku. Odnosząc problematykę strategii logistycznych do konkurencyjności logistycznej, postrzegania logistyki przez pryzmat czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, można się doszukać istotnej roli logistyki również w podejściu metodologicznym, dotyczącym założeń nowej ekonomii przemysłowej, zwłaszcza w kontekście globalnego kryzysu gospodarczego. W artykule podkreślono rolę logistyki jako potencjalnego źródła barier wejścia na rynek w każdym z najczęściej wyróżnianych w literaturze przedmiotu źródeł barier wejścia – ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, gorszej sytuacji kosztowej czy polityce państwa. Ma on charakter teoretyczny – nie rozwiązuje problemów konkretnej firmy w określonej sytuacji, lecz podejmuje badania na wyższym szczeblu ogólności. Autor hołduje zasadzie, iż w ekonomii weryfikatorem prawdziwości twierdzeń jest praktyka, prezentuje więc przykłady praktycznych rozwiązań, implikacji strategii i koncepcji logistycznych w rozwiązywaniu dylematów kryzysu gospodarczego.

**Słowa kluczowe:** kryzys, logistyka, teoria organizacji branży, bariery wejścia i wyjścia, strategie.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.04

### 1. Wstęp

Logistyka odgrywa istotną rolę w zachowaniu podmiotów rynkowych, w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Trwające w Polsce co najmniej od



kilku dziesięcioleci badania nad istotą logistyki w dalszym ciągu stwarzają możliwość stosunkowo swobodnej interpretacji roli logistyki w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać należy w wielu kwestiach. Związane jest to z brakiem jednoznacznej odpowiedzi i zgodności co do samej istoty i tożsamości logistyki. Wnioski o skomplikowanej i wielowymiarowej problematyce roli logistyki w jej wymiarze czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku wynikają także z szerokich możliwości kombinacji wykorzystania potencjałów logistyki w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Rozwiązania problemu określenia roli logistyki w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw nie ułatwia możliwość postrzegania wieloaspektowości samej kategorii konkurencyjności. Zresztą podejmując próbę głębszej analizy relacji występujących pomiędzy podmiotami systemu rynkowego i jego otoczenia, a nie ograniczając ich jedynie do relacji konkurowania, wskazać należałoby na różne ujęcia tego zakresu problematyki prezentowane w literaturze przedmiotu. Przykładem propozycji komplementarnego ujęcia relacji zachodzących między podmiotami rynkowymi stanowić może tzw. paradygmat KKK (konkurencji, kooperacji, kontroli). Dodatkową trudność polega na wyspecyfikowaniu konstytutywnych czynników konkurencyjności logistyki, a więc symptomatycznych i specyficznych dla tej koncepcji. Zakres podejmowanej w artykule problematyki jest więc bardzo szeroki i nie jest możliwy do wyczerpania. Stąd też autor w niniejszym opracowaniu koncentruje się jedynie na wybranych aspektach konkurowania logistyką, odnoszonych w szczególności do obszaru teorii organizacji branży.

## 2. Teoretyczne podstawy zagadnień konkurencji w logistyce

Powszechność procesów przepływu zasobów, a w związku z tym konieczność ich uwzględniania we wszelkich relacjach między przedsiębiorstwami, stała się przyczyną odnoszenia problemów konkurowania również do sfery logistyki. Problemy konkurencji, rozpatrywane w badaniach ekonomicznych w dwóch zasadniczych nurtach<sup>1</sup>, znajdują swoje odzwierciedlenie również w literaturze z obszaru logistyki, wydaje się, że z akcentem położonym na problematykę strategicznych zachowań przedsiębiorstw. Punkt wyjścia dla analizy miejsca i roli logistyki w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowić może nurt klasycznej teorii konkurencji. Nurt ten, opierający się na teorii rynku, zajmuje się dwoma kluczowymi dla gospodarki zagadnieniami: generalną charakterystyką rynku, tj. jego strukturą, rozwojem, funkcjonowaniem, panującą na nim sytuacją (*market structure, market conduct, market performance*), oraz strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw,

<sup>1</sup> W pierwszym nurcie, zajmującym się dwoma kluczowymi dla gospodarki zagadnieniami, mianowicie generalną charakterystyką rynku, tj. jego strukturą, rozwojem, funkcjonowaniem, panującą na nim sytuacją oraz strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw, a także drugim, ujętym w teoriach odnoszących się do roli państwa w gospodarce rynkowej. Por.: Z. Brodecki (red.), 2004, *Konkurencja*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa, s. 26.

kształtującymi warunki rynkowe, ale również zdeterminowanymi warunkami i cechami panującymi na rynku. Historycznie rzecz biorąc, należy stwierdzić, że pierwowzorem, punktem odniesienia dla wszelkich analiz zachowań rynkowych przedsiębiorstw (a więc również w obszarze logistyki) jest zazwyczaj model konkurencji czystej i doskonałej. W modelu doskonałej konkurencji (w wyczerpujący sposób omówionym w wielu opracowaniach<sup>2</sup>) podstawową formą konkurencji jest konkurencja cenowa. W modelu tym żaden indywidualny uczestnik nie ma wpływu na zachowania pozostałych uczestników rynku. W związku z tym w przypadku tego modelu konkurencji nie można mówić o zdolnościach przedsiębiorstw do podejmowania zachowań strategicznych. Z tego też względu model konkurencji doskonałej rzadko znajduje jakiegokolwiek implikacje w analizie zachowań przedsiębiorstw w obszarze logistyki.

W przeciwieństwie do modelu struktury rynku konkurencji doskonałej, konkurencja niedoskonała przejawia się zupełnie innymi zachowaniami przedsiębiorstw – zachowaniami strategicznymi, a w związku z tym innymi formami i narzędziami rywalizacji, w ramach których określone miejsce zajmuje zachowanie w sferze logistyki. Podstawową cechą konkurencji niedoskonałej jest asymetria udziału poszczególnych uczestników rynku, co z kolei implikuje:

- powstawanie pewnego stopnia władzy rynkowej lub siły monopolowej,
- występowanie źródeł niedoskonałości konkurencji,
- koncentrację działalności gospodarczej w rękach określonej grupy przedsiębiorstw,
- powstawanie władzy przedsiębiorstw dominujących,
- nowe metody konkurencji, zwłaszcza pozacenowej,
- bariery wejścia i wyjścia z rynku,
- określone konsekwencje dla polityki publicznej.

Należy zaznaczyć, że literatura logistyczna w wielu przykładach odnosi się do wymienionych kwestii w różnym wymiarze i na różnym poziomie szczegółowości. Badania nad zachowaniem podmiotów rynkowych, wywodzące się z klasycznego rozróżnienia modeli konkurencji doskonałej (czystej) oraz konkurencji niedoskonałej, kontynuowane są w ramach współczesnego nurtu nad konkurencją, a rozwijanego w ramach dwóch – w dużej mierze pokrywających się – subdyscyplin ekonomicznych: ekonomii przemysłowej (*industrial economics*)<sup>3</sup> oraz organizacji przemysłowej (*industrial organization*)<sup>4</sup>, stanowiąc tym samym dosyć często pod-

<sup>2</sup> Sformalizowane ujęcie modelu zawarto np. w K.J. Arrow, G. Debreu, 1954, *Existence of an equilibrium for a competitive economy*, "Econometrica", no. 3.

<sup>3</sup> Dyscyplina ekonomii przemysłowej opiera się na dorobku współczesnej mikroekonomicznej teorii konkurencji niedoskonałej, w szczególności oligopolistycznej. Najnowsze prace wykorzystują narzędzia matematyczne, np. teorię gier, i prowadzą do wyodrębnienia tzw. nowej ekonomii przemysłowej. Zob. np. M. Rainelli, 1996, *Ekonomia przemysłowa*, PWN, Warszawa.

<sup>4</sup> Zamiennie występują określenia *theory of industry organization* lub *industrial organization* (w tradycji amerykańskiej) albo *industrial economics* (w tradycji brytyjskiej). Również w literaturze polskojęzycznej spotkać można określenia „ekonomia przemysłowa”, „organizacja przemysłowa”,

stawę teoretyczną wszelkich opracowań teoretycznych i schematów analitycznych w obszarze logistyki. Często *industrial economics* (*industrial organization*) definiuje się jako dziedzinę teorii ekonomii traktującą o rynkach, które nie dają się opisać tradycyjnymi modelami konkurencji. Zagadnienia teorii *industrial economics* koncentrują się na specyficznych cechach i praktyce rzeczywistej gospodarki: koncentracji, różnicowaniu produktu, zмовach, „chwytach handlowych”, wpływie koncentracji na konkurencję, wpływie konkurencji na ceny, inwestycje, innowacje itd. oraz barierach wejść i wyjść z rynku, co podkreśla aspekt dynamiki rynków w podejściu prezentowanym w ramach teorii organizacji branży. Zauważyć należy, że zagadnienia te stanowią nierzadko przedmiot opracowań w obszarze logistyki. Rozwój badań nad konkurencją doprowadził do wyodrębnienia się nowego nurtu badawczego, określanego w literaturze mianem nowej ekonomii przemysłowej lub nowej organizacji przemysłowej. W nurcie tym podkreśla się strategiczne zachowanie przedsiębiorstw, postuluje się oderwanie od tradycyjnej logiki i od dogmatycznego punktu widzenia zachowań firm. Akcentuje się wzajemną zależność warunków rynkowych i postępowania przedsiębiorstw. Wskazuje się też, iż przedsiębiorstwa, często mając szeroki margines swobody, same mogą kształtować warunki rynkowe, realizując przy tym własne cele gospodarcze.

### 3. Logistyka w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej

Literatura logistyczna stanowi źródło wielu opracowań o charakterze zarówno analitycznym, jak i postulatycznym, odnoszących sferę logistyki do wyróżnionych zagadnień objętych najogólniej kategorią konkurencji. Dobry przykład stanowić może opracowanie A. Harrisona i R. van Hoeka *Zarządzanie logistyką*<sup>5</sup>, odnoszące się przede wszystkim do aspektów konkurowania logistyką, czy opracowanie pod redakcją naukową M. Ciesielskiego *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*<sup>6</sup>. Studia zarówno wskazanych opracowań, jak i wielu innych odnoszących się do aspektów konkurowania logistyką skłaniają do wniosków o skomplikowanej i wielowymiarowej problematyce. Wynika to, jak już podkreślano, z dość swobodnego, prezentowanego w literaturze przedmiotu sposobu pojmowania istoty logistyki, ale także z możliwych kombinacji wykorzystania potencjałów tej koncepcji w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, a także różnych możliwości postrzegania wieloaspektowości samej kategorii konkurencyjności. Dodatkowa

---

„teoria struktury branży”, „teoria struktury rynku”, „teoria organizacji branży”, „ekonomia branży” lub „organizacja rynku i konkurencja”. Zob.: M. Gorynia, 1995, *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „Economista”, nr 5-6; W. Łyszkiewicz, 2000, *Industrial Organization. Organizacja rynku i konkurencja*, WSHiFM, Warszawa.

<sup>5</sup> A. Harrison, A. Van Hoek, 2010, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.

<sup>6</sup> M. Ciesielski (red.), 2001, *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

trudność polega na wyspecyfikowaniu konstytutywnych czynników konkurencyjności logistyki, a więc symptomatycznych i specyficznych dla koncepcji logistyki.

Przyjmując za właściwe odwołanie się do najbardziej ogólnych spostrzeżeń co do możliwości logistyki w zakresie konkurowania, można przyjąć za A. Harrisonem i R. Van Hoekiem, że „[...] główna zaleta logistyki polega na zapewnieniu klientowi dostępności odpowiedniego produktu”<sup>7</sup>. Wydaje się zatem, że zasadniczym atrybutem konkurencyjnym w obszarze logistyki jest zapewnienie dostępności zasobów<sup>8</sup>. Studia licznych opracowań o tematyce logistycznej prowadzić mogą do wniosków, że czynniki logistycznej przewagi konkurencyjnej sprowadzane są do trzech zasadniczych kategorii związanych z jakością, szybkością dostawy lub ceną dostarczenia określonego zasobu, a więc odnoszone są do kategorii jakości, czasu oraz kosztu, tudzież określonej kombinacji w wymiarze określonym przez te trzy kategorie<sup>9</sup>.

Podkreślić należy także eksponowane w literaturze przedmiotu kombinacje różnych koncepcji usprawniania funkcjonowania przedsiębiorstw z koncepcją logistyki w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, na przykład logistyki i jakości<sup>10</sup>, logistyki i marketingu<sup>11</sup>, logistyki i zarządzania innowacjami<sup>12</sup>, logistyki i zarządzania kategorią czasu itp.<sup>13</sup>. Jak zauważa P. Blaik: „[...] wszystkie te i inne podobne koncepcje, ze względu na znajdujące się u ich podstaw orientacje na klienta, na przejrzystość działania (redukcję kompleksowości), na jakość, na procesy, na czas, na współdziałanie, na innowacje itp., znajdują swoje odzwierciedlenie w logistyce, determinując jej strukturę i dynamikę oraz wielowymiarowe efekty strategiczne”<sup>14</sup>.

<sup>7</sup> A. Harrison, R. Van Hoek, wyd. cyt., s. 45.

<sup>8</sup> Tamże, s. 46.

<sup>9</sup> M. Jedliński ujmuje powyższe kwestie w sposób następujący: „Logistyka jest nowoczesną koncepcją, opartą na tak zwanym złotym trójkącie, czyli na kosztach, jakości i czasie, których odpowiednie skonfigurowanie jest podstawą do podjęcia prawidłowej decyzji logistycznej”. Zob. M. Jedliński, 1998, *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

<sup>10</sup> Zob.: J. Długosz, 2001, *Konkurowanie logistyką i jakością*, [w:] M. Ciesielski (red.), 2001, *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, s. 53 i n.

<sup>11</sup> Por. np.: M. Douglas, M. Lambert, J.R. Stock, 1993, *Strategic Logistic Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, s. 8.

<sup>12</sup> H.Ch. Pfohl, powołując się na najnowsze wyniki badań w zakresie innowacyjności w logistyce, przeprowadzone przez ELA oraz firmę Arthur D. Little z udziałem ponad 100 nadawców ładunków i dostawców usług logistycznych w różnych branżach na terenie Europy, wskazuje, że w 2007 r. za najważniejsze cele innowacji w logistyce uznano obniżanie kosztów procesów oraz modularyzację usług logistycznych. Zob.: H.Ch. Pfohl, 2008, *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje*, [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, „Logistics”, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, s. 14.

<sup>13</sup> „Właściwe planowanie czasu ma istotne znaczenie nie tylko w branżach uzależnionych od wysokiej technologii czy mody. Innymi czynnikami, które prowadzą do rozwoju rynków wrażliwych na czas, są: 1. skrócenie cyklu życia produktów, 2. dążenie klientów do zmniejszenia zapasów, 3. zmienność rynków, co sprawia, że poleganie na prognozach staje się niebezpieczne”. Por.: M. Christopher, 1998, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

<sup>14</sup> P. Blaik, 2010, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 298.

Naturalną konsekwencją tak prowadzonego toku myślowego jest próba określenia relacji strategii logistycznych i strategii przedsiębiorstwa. Warto przytoczyć wypowiedź M. Sołtysika: „[...] procedura włączania logistyki w proces zarządzania strategicznego może następować w ramach poszczególnych elementów tego procesu, tzn. formułowania wizji i misji, ustalania celów strategicznych, tworzenia strategii, określania sposobów i harmonogramów implementacji strategii oraz monitorowanie wyników, ocenę i kontrolę strategiczną”<sup>15</sup>. Inne wypowiedzi tego autora pozwalają umiejscowić strategie logistyczne w zbiorze strategii przedsiębiorstwa: „[...] dotychczasowe osiągnięcia nauki i praktyki pozwalają stwierdzić, że strategie logistyczne są bezpośrednim rozwinięciem modelu strategii konkurencji M. Portera”<sup>16</sup>. Należy zaznaczyć, że na konieczność percepcji logistyki przez pryzmat wymiaru strategicznego zwraca uwagę wielu zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów opracowań z obszaru logistyki, zwłaszcza M. Ciesielski, S. Krawczyk, D. Kisperska-Moroń, M. Jedliński, J. Witkowski, a także inni<sup>17</sup>. Warto przy tym zauważyć, że zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza jednoznacznie wskazują, że trudno jest przesądzać o znaczeniu i wadze którejkolwiek ze strategii, choć często największe znaczenie przypisuje się logistycznej strategii przywództwa kosztowego, upatrując w logistyce skutecznego instrumentu redukcji i racjonalizacji kosztów<sup>18</sup>. Nie bez znaczenia pozostają także logistyczna strategia różnicowania czy koncentracji<sup>19</sup>.

#### 4. Konkutowanie logistyką w świetle teorii organizacji branży – wybrane aspekty

Odnosząc problematykę strategii logistycznych do szeroko rozumianej konkurencyjności logistycznej, postrzegania logistyki przez pryzmat czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, łatwo doszukać się istotnej roli logistyki również w podejściu metodologicznym, odnoszącym się do założeń nowej ekonomii przemysłowej, akcentującym tzw. dynamiczne ujęcie, strategiczne zachowania przedsiębiorstw, podejściu związanym z problematyką wejść i wyjść z rynku (mobilności podmiotów rynkowych), władzy i dominacji na rynku, problemów pojawiania się i znikania przedsiębiorstw (demografii przedsiębiorstw), innych niż konkurencja form koordy-

<sup>15</sup> Por.: M. Sołtysik, 2009, *Strategiczne zarządzanie procesami przepływu dóbr*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań, s. 42.

<sup>16</sup> Tamże, s. 46.

<sup>17</sup> Nurt zarządzania strategicznego podejmowany jest w wielu dziedzinach nauki i praktyki. Pojęcie, cele, zadania, a także inne aspekty zarządzania strategicznego przyjęto m.in. za takimi pozycjami, jak: A.C. Hax, N.S. Majluf, 1984, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs; D. Hahn, 1993, *Strategic Management – task and challenges in the 1990*, „Long Range Planning”, vol. 24, no. 4.

<sup>18</sup> Zob. np.: J. Twaróg, 2003, *Koszty logistyki przedsiębiorstw*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

<sup>19</sup> Por.: M. Ciesielski, wyd. cyt., s. 12 i n.

nacji rynku itp. czy podejściu zakładającym całkowity woluntaryzm w zachowaniu podmiotów rynkowych<sup>20</sup>.

Jak zauważa M. Ciesielski, „[...] koncepcje, modele i strategie logistyczne nawiązują w dużym stopniu do teorii strategii konkurencyjnych, które są w znacznym stopniu rezultatem konwergencji teorii zarządzania strategicznego i teorii ekonomicznych, zwłaszcza teorii organizacji branży”<sup>21</sup>.

Na rolę logistyki jako potencjalne źródło barier wejścia na rynek wskazuje się bezpośrednio lub pośrednio w wielu pozycjach publicystycznych. M.E. Porter w modelu pięciu sił konkurencyjnych, w każdym z wyróżnionych sześciu głównych źródeł barier wejścia – ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, gorszej sytuacji kosztowej czy polityce państwa – wskazuje na aspekty logistyczne jako potencjalne źródło barier wejścia na rynek. Na podobne spostrzeżenia powołać się można na przykładzie publikacji wielu innych autorów.

W zakresie pierwszego źródła barier wejścia – ekonomii skali, rola aspektów logistycznych przejawiać się może w korzyściach płynących z tzw. kosztów związanych<sup>22</sup>. Przedsiębiorstwa konkurujące jednocześnie w różnych branżach (na różnych rynkach) związanych ze sobą występowaniem kosztów związanych<sup>23</sup> mogą uzyskać przewagę nad przedsiębiorstwami konkurującymi jedynie na jednym z rynków.

Kolejnym źródłem barier wejścia na rynek jest zróżnicowanie wyrobów. Współcześnie, w dobie wysokiej standaryzacji produktów, coraz mniejsze znaczenie przypisuje się marce produktu. Istotną rolę w aspekcie zróżnicowania wyrobu (a w zasadzie jego dostarczenia) przypisuje się zaś działaniom logistycznym. Określony poziom logistycznej obsługi klienta, stanowiąc o zróżnicowaniu wyrobów (w sensie podniesionej wartości użytkowej wyrobu o użyteczność miejsca i czasu), stwarza określone bariery wejścia. Chęć uzyskania lub przewyższenia lojalności klienta zmusza potencjalnych wchodzących na rynek do podejmowania w tym celu okreś-

---

<sup>20</sup> Wskazane zagadnienia wiążą się z pojęciem tzw. intensywności konkurencji, które tradycyjna teoria traktuje statycznie, odnosząc do aktualnego stanu konkurencji mierzonego stopniem koncentracji rynkowej, czyli udziałem firm w rynku, a które współczesna nowa ekonomia przemysłowa odnosi do dynamiki konkurencji związanej z wchodzeniem, wychodzeniem, ze wzrostem i z upadkiem firm w ramach gałęzi. Zgodnie z nowym nurtem intensywność konkurencji zmienia się, a jedną z głównych determinant tych zmian są bariery wejścia. Por.: L. Marco, M. Rainelli, 1991, *La demographie des firms*, [w:] R. Arena, L. Benzoni, J. Bandt, P.M. Romani, *Traited' Economie Industrielle, Economica*, Paris.

<sup>21</sup> Zob.: M. Ciesielski, 1998, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań, s. 15.

<sup>22</sup> Koszty związane występują wtedy, kiedy firmie wytwarzającej wyrób A (albo wykonującej operację stanowiącą część produkcji wyrobu A) potrzebna jest zdolność wytwarzania wyrobu B. Por.: M.E. Porter, 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 26.

<sup>23</sup> Przykład stanowić może przedsiębiorstwo logistyczne świadczące pasażerskie usługi lotnicze i fracht lotniczy; ze względu na warunki techniczne znaczna część kosztów wiąże się z doprowadzeniem samolotu do startu, zatem koszty te będą związane z kosztami pasażerskich usług lotniczych i usług frachtowych. Zob.: M.E. Porter, wyd. cyt., s. 26.



lonych działań, a w związku z tym i ponoszenia określonych kosztów. Pozyskiwanie lojalności klienta nabiera szczególnego znaczenia w określonych warunkach związanych z obsługą logistyczną, np.: współpracy opartej na systemie dostaw interwencyjnych, konieczności dostaw specyficznych rodzajów produktów, dużych odległościach pomiędzy kontrahentami itp.<sup>24</sup>.

Istotne źródło barier wejścia na rynek w obszarze logistyki stanowi dostęp przez nowo wchodzącego na rynek do kanałów dystrybucji (kanałów logistycznych) i związane z tym wszelkie uwarunkowania, np. koszty zmiany dostawcy, poszukiwania nowego źródła zakupów, wyposażenia pomocniczego, przeszkolenia pracowników itp. Wysokie koszty zmiany dostawcy powodują, że przedsiębiorstwo nowo wchodzące na rynek musi zaoferować znacznie lepsze warunki ceowe, aby nabywca zmienił dostawcę, co stanowi istotną barierę wejścia na rynek. Często silna kooperacja w łańcuchach dostaw (kanałach logistycznych), powiązania oparte na nieformalnych związkach, wieloletnia współpraca oparta na usługach wysokiej jakości, lojalność współpracujących przedsiębiorstw stanowią tak poważną barierę wejścia na rynek, że nowa firma musi stworzyć własny kanał logistyczny.

Istotnym źródłem barier wejścia na rynek, znajdującym odniesienie w sferze logistyki, może być gorsza sytuacja kosztowa, niezależnie od osiągniętej ekonomii skali. Elementami przewagi w tym obszarze najczęściej są takie czynniki, jak: patenty, licencje, korzystne lokalizacje, określone regulacje prawne, doświadczenie. Warto zauważyć, że gros wymienionych czynników ma charakter zewnętrzny; są niejako niezależne od działalności logistycznej, ale bezpośrednio wpływają na nią (np. subsydia państwowe, patenty). Inny jest natomiast charakter takiego czynnika, jak doświadczenie, który jest bezpośrednim efektem działań logistycznych (doświadczenia w realizacji procesów logistycznych).

Stwierdzić należy, że logistyka w wielu opracowaniach wskazywana jest jako czynnik przewagi konkurencyjnej. Rola logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw postrzegana jest przez autorów poszczególnych opracowań w różny sposób. Zauważyć trzeba, że postrzeganie logistyki jako czynnika tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku odnosi się do określonego celu motywującego działania firmy i wpływającego na jej zachowanie. Najczęściej postrzeganym celem jest maksymalizacja udziału w rynku, „usiłowanie zbudowania swego własnego monopolu i jego obrona przed podobnymi usiłowaniami innych firm”<sup>25</sup>. Należy zaznaczyć jednak, że tradycyjne ujęcie neoklasyczne celów przedsiębiorstw, bodajże najbardziej spopularyzowane w literaturze ekonomicznej, w odniesieniu do realiów współczesnej gospodarki stanowić może jedynie pewne teoretyczne założenie wyj-

<sup>24</sup> Zob. np.: J. Jacoby, R.W. Chestnut, 1978, *Brandt Loyalty*, John Wiley&Sons, New York. Zob. także: N. Hill, J. Alexander, 2003, *Pomiar satysfakcji lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 29. Por. także: M. Cichosz, 2010, *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

<sup>25</sup> Por.: H. Landreth H., C.D. Colander, 1998, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa, s. 621.

ściowe. Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa charakteryzują się wielocelewością działań. Cele funkcjonujących przedsiębiorstw czy w ogóle podmiotów rynkowych mogą mieć zróżnicowany charakter. W każdym przypadku jednak w dążeniu do realizacji założonych celów przez przedsiębiorstwa logistyka odgrywa określoną istotną rolę, wyrażoną w określonej strategii logistycznej.

## **5. Przykłady implikacji strategii logistycznych w rozwiązywaniu współczesnych dylematów kryzysu gospodarczego**

Wskazać można na szereg przykładów strategicznych zachowań przedsiębiorstw, związanych z problematyką wejść i wyjść z rynku (mobilności podmiotów rynkowych), odnoszonych do obszaru działań logistycznych. Globalny kryzys gospodarczy niejako wymusił na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania rozwiązań przyczyniających się do przezwyciężania trudności rynkowych będących skutkiem kryzysu gospodarczego.

Tak jak zauważono, korzyści płynące ze wspólnego działania mogą być szczególnie duże wówczas, gdy występują tzw. koszty związane. Dobrym przykładem są pasażerskie usługi lotnicze i fracht lotniczy. W transporcie lotniczym warunki techniczne pozwalają przeznaczyć na przewóz pasażerów tylko określoną pojemność samolotu, a pozostałą przeznaczyć na fracht. Istnieje zatem określona pojemność na przewóz ładunków, niezależnie od liczby przewożonych pasażerów. W związku z tym, że znaczna część kosztów wiąże się z doprowadzeniem samolotu do startu, firmy konkurujące zarówno w dziedzinie przewozu pasażerów, jak i frachtu uzyskują poważną przewagę nad firmami konkurującymi tylko na jednym z tych rynków. Przykład stanowiąc mogą przedsiębiorstwa transportu lotniczego działające zarówno na rynku przewozów pasażerskich, jak i rynku usług kurierskich.

Nietrudno również o przykład praktycznych rozwiązań w zakresie kolejnego źródła barier wejścia na rynek, mianowicie zróżnicowania wyrobów. Trudno polemizować z opinią, że w zasadzie ogół działań logistycznych, poziom jakości obsługi logistycznej, najogólniej sposób dostarczenia wyrobu do finalnego klienta przyczyniają się do zróżnicowania, a tym samym – podniesienia poziomu konkurencyjności firmy. Kryzys gospodarczy wymusił na przedsiębiorstwach konieczność dostarczania wyrobów szybko, sprawnie, bezpiecznie, nie tylko wyrobów fizycznych, lecz także usług. Stworzenie koncepcji nowej usługi bądź innowacyjne podejście do usługi, która znajdowała się w ofercie firmy, to pierwszy etap projektowania usługi i systemu jej dostarczenia. Już na tym etapie bardzo ważne jest włączenie do zespołu projektowego specjalistów z zakresu szeroko rozumianej logistyki, którzy przygotowują wsparcie logistyczne dla tej usługi, czyli zajmują się dopasowaniem systemu dostarczenia usługi do innowacyjnego procesu obsługi klienta. W dobie kryzysu globalnego przykładem angażowania specjalistów z zakresu logistyki w usługach finansowych (bankowych) jest Bank of America, którego kierownictwo



powołało zespół ds. innowacji i rozwoju produktów, wraz ze specjalistami ds. logistyki zajmujący się opracowywaniem nowych usług bankowych<sup>26</sup>.

Istotne źródło barier wejścia na rynek, w którym logistyka odgrywa zasadniczą rolę, stanowi dostęp do kanałów dystrybucji przez nowo wchodzącego na rynek. W ostatnich latach wskazać można na przykłady wielu interesujących strategii kształtowania łańcuchów dostaw, wydaje się, że w znacznej mierze zdeterminowanych istniejącym kryzysem gospodarczym. Przykład stanowić może przedsiębiorstwo Wal-Mart, w którym procesom przejść towarzyszyły działania o charakterze logistycznym – zmiany dostawców usług logistycznych, reorganizacja procesów dostaw, budowa nowych centrów logistycznych itp. Inne przedsiębiorstwa, widząc silne nieformalne powiązania konkurentów z kanałami logistycznymi, lojalność kooperujących przedsiębiorstw opartą na wieloletniej współpracy, wysokiej jakości usługach albo nawet wyłączności związków, zdecydowały się stworzyć własne kanały logistyczne, ma przykład przedsiębiorstwo Timex na rynku zegarków.

Istotnym źródłem barier wejścia na rynek, w ramach którego logistyka odgrywa istotną rolę, jest gorsza sytuacja kosztowa, niezależnie od osiągniętej ekonomii skali. Wiele zachowań przedsiębiorstw w obszarze logistyki zdeterminowanych jest globalnym kryzysem gospodarczym, z drugiej strony w określony sposób łagodzi skutki kryzysu. Do elementów przewagi w zakresie tego źródła barier wejścia na rynek najczęściej zalicza się takie czynniki, jak: patenty, licencje, korzystne lokalizacje, określone regulacje prawne, doświadczenie.

Podjęwając próbę sformułowania pewnych uogólnień i wniosków natury użytecznej, zarówno opartych na doświadczeniach praktycznych, jak i o charakterze teoretycznym, stwierdzić należy, że określone zachowanie podmiotów rynkowych w obszarze logistyki kształtuje się pod wpływem wielu czynników. Oczywiście istotnym czynnikiem w ostatnich latach jest kryzys gospodarczy. Różne zachowania przedsiębiorstw trudno sprowadzić do wspólnego mianownika. Odnosząc zachowania przedsiębiorstw do branży logistycznej, wydaje się, że tradycyjne działanie w dobie kryzysu to takie, w którym operatorzy logistyczni koncentrują się na obronie swoich pozycji na rynku i utrzymaniu dotychczasowych klientów. Alternatywnym rozwiązaniem jest szukanie nowych klientów, którzy dążą do oszczędności i wbrew wcześniejszym decyzjom o insourcingu skłonni są zmienić strategię działania. Wybrane firmy w ogóle nie chcą korzystać z outsourcingu usług logistycznych, inne realizują to w ograniczonym stopniu. Przedsiębiorstwa, których priorytetem jest zachowanie pełnej kontroli nad łańcuchem dostaw, koncentrują się na rozwoju własnej sieci dystrybucji, co jednak często okazuje się droższym rozwiązaniem. Jak wynika z badania „Global Supply Excellence” przeprowadzonego przez Roland Berger Strategy Consultants wspólnie z uczelniami Stanford, WHU i ETH Zurich, kluczem do trwałej poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw, determinowanych logistyką, jest strategiczne dopasowanie łańcuchów dostaw do charakterystyki

<sup>26</sup> S. Thomke, 2004, *R&D comes to services. Bank of America's pathbreaking experiments*, “Harvard Business Review”, no. 4, s. 70-79.

produktów (*Supply Chain Fit*). W firmach, które zastosowały tę strategię, wskaźnik zwrotu z zaangażowanego kapitału (ROCE) wzrósł nawet o 14-17%. Wyniki badania wskazują także na konkretne działania związane z dostosowaniem łańcuchów dostaw do charakterystyki produktów. Dla tych firm, których produkty są wystandaryzowane, charakteryzują się długim cyklem życia, małą zmiennością popytu oraz niskim odchyleniem prognoz od rzeczywistych zamówień, właściwą strategią jest dążenie do maksymalizacji efektywności łańcucha dostaw. Podstawowym celem prowadzonych działań powinna być minimalizacja całkowitych kosztów, ciągła poprawa rotacji zapasów oraz pełne wykorzystanie aktywów logistycznych. Z kolei, w firmach których produkty są bardziej złożone, powinny być stosowane strategie elastycznego łańcucha dostaw, a więc strategie mające na celu zapewnienie jak najwyższego poziomu obsługi klienta poprzez wysoką niezawodność dostaw, organizację procesów umożliwiającą szybkie reagowanie na zmiany w zapotrzebowaniu klientów, tworzenie odpowiednio wyższych zapasów buforowych. Wyniki badania wskazują również, że firmy, które nie dopasowują strategii łańcucha dostaw do charakterystyki ich produktów, zazwyczaj próbują jednocześnie osiągnąć sprzeczne ze sobą cele. Jako główne priorytety strategii łańcucha dostaw firmy te wskazują jednocześnie minimalizację kosztów łańcucha dostaw i zapewnienie wysokiej elastyczności oraz poziomu obsługi klienta<sup>27</sup>.

Trudno znaleźć określoną receptę, sposób postępowania w obszarze logistyki, najpełniej uwzględniający warunki kryzysu gospodarczego. Krytyczne znaczenie przypisać należy naturze popytu, charakterystyce produktu, a także konkurencji w danej branży<sup>28</sup>. Określone zachowania przedsiębiorstw i realizowane przez nie strategie logistyczne koncentrują się na czynnikach sukcesu danego rynku branżowego. Właściwe wydaje się spostrzeżenie M. Ciesielskiego: „[...] inna strategia jest potrzebna wówczas, gdy czynnikami sukcesu są przede wszystkim cena i dotrzymywanie standardów jakościowych, a inna, gdy o sukcesie decyduje dostępność dla klienta, w tym niezawodna obsługa ciągłych promocji”<sup>29</sup>. Do zbieżnych wniosków można dojść na podstawie publikacji M. Chabereka, który zauważa: „[...] poszczególne komponenty strategii wzajemnie się przenikają, a wszelkie próby uogólnienia i systematyzacji problemu zawsze będą obarczone dozą obiektywizmu”<sup>30</sup>. I dalej: „[...] z tego wynika kolejny wniosek, że nie jest możliwe określenie jednoznacznej systematyki strategii logistycznych”<sup>31</sup>. Określone zachowanie logistyczne jest i powinno być odpowiedzią na dane warunki rynkowe. Z pewnością istotnym wnio-

<sup>27</sup> Por.: P. Pięta, 2009, *Kryzys czy szansa dla branży logistycznej*, „Logistyka”, nr 3, s. 59-60.

<sup>28</sup> Wskazuje na to wiele prowadzonych badań empirycznych, np.: H.W. Davis, 2009, *Logistics Costs and Service Establish Inc.*, [http://www.establishinc.com/pdfs/2009\\_Logistics\\_Cost\\_and\\_Service](http://www.establishinc.com/pdfs/2009_Logistics_Cost_and_Service).

<sup>29</sup> Zob.: M. Ciesielski, J. Długosz (red.), 2010, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa, s. 41.

<sup>30</sup> M. Chaberek, 2002, *Mikro- i makroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo UG, Gdańsk, s. 136-137.

<sup>31</sup> Tamże.

skiem jest więc potwierdzenie obsługowej roli i funkcji logistyki w relacji do tzw. działalności podstawowej.

## Literatura

- Arrow K.J., Debreu G., 1954, *Existence of an equilibrium for a competitive economy*, "Econometrica", no. 3.
- Blaik P., 2010, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 298.
- Brodecki Z. (red.), 2004, *Konkurencja*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa, s. 26.
- Chaberek M., 2002, *Mikro- i makroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo UG, Gdańsk, s. 136-137.
- Christopher M., 1998, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Cichosz M., 2010, *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ciesielski M., 1998, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań, s. 15.
- Ciesielski M. (red.), 2001, *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Ciesielski M., Długosz J. (red.), 2010, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Douglas M., Lambert M., Stock J.R., 1993, *Strategic Logistic Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, s. 8.
- Gorynia M., 1995, *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „Ekonomista”, nr 5-6.
- Hahn D., 1993, *Strategic Management – Task and challenges in the 1990*, "Long Range Planning", vol. 24, no. 4.
- Harrison A., van Hoek R., 2010, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- Hax A.C., Majluf N.S., 1984, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs.
- Jacoby J., Chestnut R.W., 1978, *Brandt Loyalty*, John Wiley&Sons, New York.
- Jedliński M., 1998, *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Landreth H., Colander D.C., 1998, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa, s. 621.
- Łyszkiewicz W., 2000, *Industrial Organization. Organizacja rynku i konkurencja*, WSHiFM, Warszawa.
- Pfohl H.Ch., 2008, *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje*, [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Logistics 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, s. 14.
- Porter M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 26.
- Rainelli M., 1996, *Ekonomia przemysłowa*, PWN, Warszawa.
- Sołtysik M., 2009, *Strategiczne zarządzanie procesami przepływu dóbr*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań, s. 42.
- Thomke S., 2004, *R&D comes to services. Bank of America's pathbreaking experiments*, "Harvard Business Review", no. 4, s. 70-79.
- Twaróg J., 2003, *Koszty logistyki przedsiębiorstw*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

## **COMPETING BY MEANS OF LOGISTICS IN CRISIS CONDITIONS IN THE LIGHT OF THE THEORY OF INDUSTRY ORGANIZATION**

**Summary:** This article presents selected aspects of “competing by means of logistics” in the light of the theory of industry organization. The article advances the thesis that the ideas embedded in the theory of industry organization, when referred to the area of logistics, may be and are used by companies to overcome the global crisis. When we relate logistic strategies to widely understood logistic competitiveness, i.e. seeing logistics through the competitiveness of companies, we can easily notice the crucial role of logistics in the methodological approach applied to the new industrial economics (theory of industry organization), especially in the context of the global economic crisis. The article stresses the influence of logistics on all, most often named in literature, sources of barriers to entry – economies of scale, product differentiation, capital needs, access to distribution channels, cost disadvantage, or state policy. This paper is definitely of a theoretical character. It does not attempt to solve practical problems of a given company in a given situation, but it undertakes research at a higher level of generalization. The author, however, believes that, by principle, in economics the rightness of a theory is ultimately verified by practice. Thus, the article includes some examples of practical solutions and implementation of logistic strategies and concepts while solving contemporary dilemmas of the economic crisis.

**Keywords:** crisis, logistics, theory of industry organization, barriers to entry and exit, strategies.